

моногр. / под общ. ред. Г. И. Лазарева. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005. 324 с.

13. Университет в современном обществе: стратегия инновационного развития : колл. моногр. / под общ.

ред. Г. И. Лазарева. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2011. 308 с.

14. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. С. 330.

*О. В. Митина, Л. В. Межонова, И. А. Бедрачук*

## СТИМУЛИРОВАНИЕ РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА ГОСУДАРСТВЕННОГО ВУЗА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В статье представлен комплексный подход к стимулированию руководящего состава государственного вуза с целью повышения качества и результативности его деятельности. Описана система показателей оценки результатов работы вуза во взаимосвязи с системой оплаты труда ответственных руководителей.

Ключевые слова: вуз, ответственные руководители, оплата труда, система показателей, результаты деятельности, стратегия вуза.



*O. V. Mitina, L. V. Mezhonova, I. A. Bedrachuk*

### The mechanism of stimulation of the state higher educational institution managerial personnel based on a complex system of indicators

The article deals with the complex approach to stimulating the managerial personnel of the state higher educational institution with the purpose of improving the managerial personnel performance. The system of indicator used to evaluate the university results connected with the system of remuneration of labour of chief executives is described.

Key words: higher educational establishment, chief executives, labour remuneration, system of indicators, work results, higher educational establishment strategy.

Политика российского государства в сфере высшего профессионального образования все больше определяет «правила игры» в государственных вузах. Основными направлениями развития вузов в настоящее время являются создание условий для получения качественного образования, формирование механизмов повышения эффективности образовательной сети, достижение глобальной конкурентоспособности, развитие научного потенциала, применение новых технологий в образовании, а также обеспечение достойного уровня

жизни работников государственных вузов, в частности, его основного персонала — научно-педагогических работников (НПР)<sup>1</sup>. Все это требует переосмысления подходов к управлению государственными вузами и ставит перед ректорами задачи по реализации вышеуказанных направлений развития.

<sup>1</sup> О мероприятиях по реализации государственной социальной политики : Указ Президента РФ от 7.05.2012 г. № 597.

В целях исполнения Указа Президента РФ «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» Минобрнауки России разработало соответствующий перечень показателей оценки эффективности деятельности федеральных государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования и их филиалов. Данный перечень содержит группы показателей по образовательной, научно-исследовательской, международной, финансово-экономической деятельности и инфраструктурные показатели<sup>2</sup>.

Помимо основных направлений государственной политики, каждый вуз ставит перед собой собственные стратегические цели и тактические задачи. На достижение стратегических целей вуза и решение поставленных государственных задач должна быть направлена работа всего персонала вуза. Наивысшая роль в этих процессах отводится руководящему составу вуза, который ставит задачи и делегирует полномочия на нижестоящие уровни управления, т. е. организует персонал вуза. Достижение тех или иных показателей оценки результатов деятельности вузов невозможно без соответствующей организации системы управления вузом, включающей в себя распределение ответственности за выполнение данных показателей между руководителями вуза и создание соответствующей системы эффективного стимулирования. Степень достижения стратегических задач и показателей результативности вуза напрямую зависит от мотивации руководителей высшего звена на достижение этих показателей. Поэтому формирование эффективной системы стимулирования с целью повышения мотивации руководителей высшего звена в настоящее время приобретает особую актуальность.

К ответственным за результаты деятельности вуза руководителям можно отнести ректора, проректоров, директоров филиалов и руководителей основных учебных структурных подразделений (директоров институтов системы ВПО и руководителей довузовских подразделений). К довузовским подразделениям относятся структурные подразделения, реализующие программы среднего и начального профессионального образования (колледжи и лицеи), а также программы среднего общего образования (школы). В дан-

ной статье мы ограничимся рассмотрением системы материального стимулирования именно данной категории руководителей, которые, на взгляд авторов, способны в наибольшей степени влиять на достижение стратегических целей университета и выполнение показателей, обеспечивающих эффективную деятельность вузов.

Актуальность рассмотрения данного вопроса обусловлена также распоряжением Правительства России № 2190-р от 26.11.2012 г. «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования систем оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы», которым предусматривается создание системы «эффективного контракта» с работником государственного учреждения — трудового договора, в котором конкретизированы критерии и показатели эффективности его работы. Большое внимание в данном документе уделено вопросам разработки и совершенствования самой системы критериев и показателей эффективности труда работников<sup>3</sup>.

Для решения вышеописанных задач во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС) создана соответствующая система материального стимулирования ответственных руководителей, которая является основой реализации их мотивационного воздействия. Данная система ставит в зависимость размеры заработной платы ответственных руководителей от достигнутых результатов, а также использует элементы премирования с учетом системы показателей. Таким образом решаются задачи стимулирования к достижению стратегических целей и повышения качества оказываемых университетом услуг [1].

Комплексная система стимулирования по результатам может работать достаточно эффективно, только если будет сформирована соответствующая система показателей оценки данных результатов, взаимосвязанная с показателями внешней оценки эффективности деятельности вуза и его стратегическими целями. Данная взаимосвязь показана на рис. 1.

В процессе разработки системы стимулирования ответственных руководителей ВГУЭС был проанализирован опыт других вузов, а также действующие нормативно-методические документы органов государственной власти. В результате

<sup>2</sup> О проведении мониторинга деятельности федеральных государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования : приказ Мин-ва образования и науки РФ от 3.08.2012 г. № 583.

<sup>3</sup> Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы : распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р.

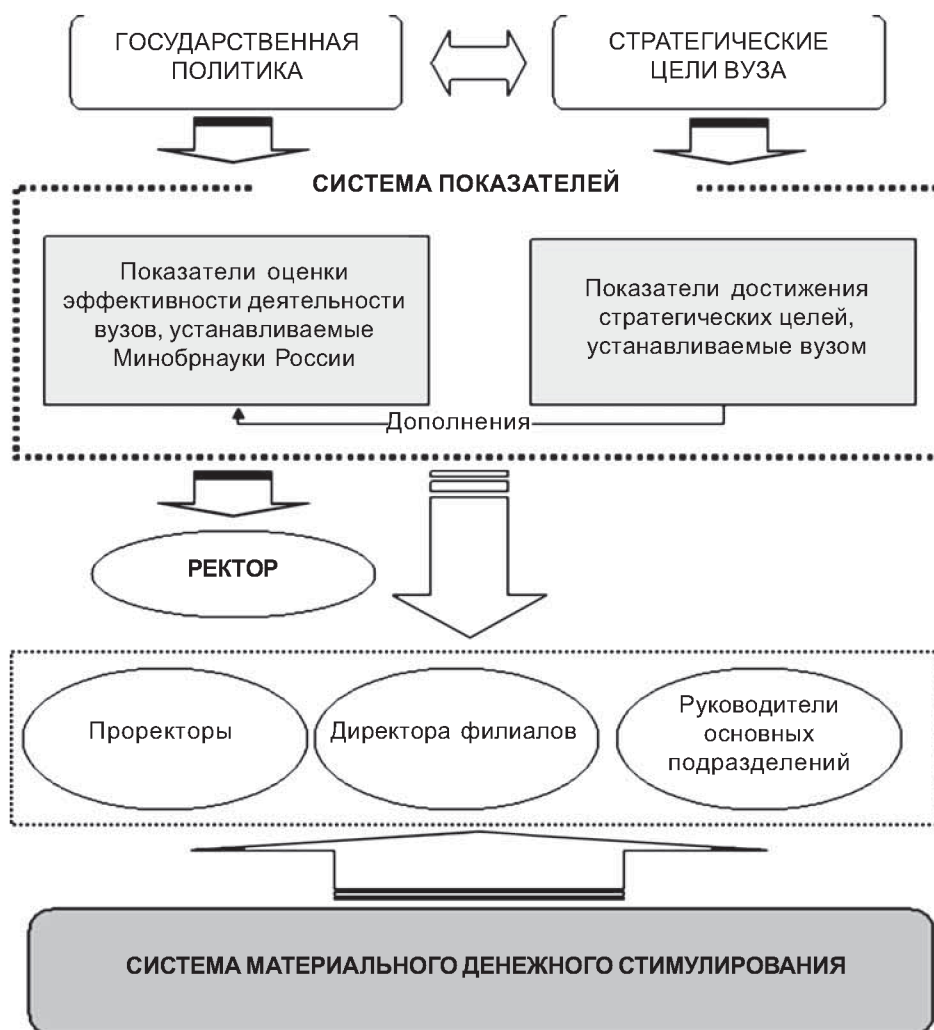


Рис. 1. Система оценки результатов деятельности вузов

чего был сделан вывод о том, что данный вопрос проработан слабо. На сегодняшний день существует единственный документ — методические рекомендации Минздравсоцразвития России по разработке показателей эффективности деятельности и условий премирования проректоров вузов<sup>4</sup>. Анализ данного документа раскрывает один из подходов государства к решению проблемы стимулирования руководящего состава вузов и в то же время выявляет определенные недостатки. В частности, показатели премирования проректоров, предлагаемые в данной методике, яв-

ляются в основном процессными, т. е. теми показателями, которые характеризуют качество выполнения функциональных должностных обязанностей и исполнительскую дисциплину. Показатели оценки результатов работы вуза и направления государственной политики в области образования не нашли отражения в данном документе. Далее в статье мы будем использовать классификацию показателей по их видам: *процессные* и *результатные*.

Прежде чем перейти к более подробному описанию системы стимулирования ответственных руководителей, коротко рассмотрим особенности систем оплаты труда ректоров государственных вузов, связанные с применением показателей эффективности деятельности вузов, которые действовали до 2013 г. Так, до настоящего времени размер заработной платы ректоров существенно зависел от одного показателя — «Средняя заработная плата основного персонала вуза

<sup>4</sup> О Методических рекомендациях по разработке показателей эффективности деятельности, критериев оценки их выполнения и условий премирования проректоров учреждений высшего профессионального и дополнительного профессионального образования, находящихся в ведении Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации : письмо Минздравсоцразвития РФ от 09.08.2010 г.

(ППС) за предыдущий календарный год». Данный показатель влиял на размер должностного оклада ректора и максимальный размер его премии. Помимо этого ректорам устанавливались надбавки за сложность, напряженность и специальный режим работы, размер которых зависел от контингента обучающихся в вузе. На размер премии ректору также влияли фактические значения показателей эффективности деятельности вуза и их отклонения от целевых значений, за которые были приняты средние значения показателей по всем вузам России. При определении размера премии ректору учитывались условия по депремированию с учетом итогов учебной, научной, финансово-хозяйственной деятельности учреждения и исполнительской дисциплины [2]. Однако в 2013 г. в систему оплаты труда ректоров будут внесены изменения в соответствии с постановлением Правительства РФ от 05.08.2008 г. № 583.

Организуя работу, связанную с применением системы показателей оценки результатов деятельности вуза в системе материального стимулирования его ответственных руководителей, ВГУЭС пришел к выводу о целесообразности ее проведения в начале каждого календарного года в несколько этапов, которые представлены на рис. 2. Необходимость ежегодного формирования перечня показателей объясняется быстрыми из-

менениями условий внешней и внутренней среды, в которых работают вузы.

Анализируя показатели внешней оценки, устанавливаемые Минобрнауки России, руководство ВГУЭС пришло к выводу, что они не в полной мере отражают всю многогранную деятельность работы вуза. Дополнив перечень показателей Минобрнауки России собственными показателями в соответствии со стратегией развития университета, ВГУЭС расширил их перечень, перегруппировав показатели Минобрнауки России. Была также сформирована группа процессных показателей, оценивающих качество выполнения текущего функционала. Сформированные таким образом процессные и результатные показатели 1-го уровня можно разделить на *общие* и *специфические*. Общие показатели могут применяться для всех ответственных руководителей, а специфические характеризуют специфику деятельности отдельных подразделений и их руководителей. Результатные показатели в основном являются количественными показателями, и их, в свою очередь, можно разделить на *объемные* (чел., тыс. руб., шт. и т. д.) и *удельные* (в расчете на 1 шт. ед. НПР, 1 студента и т. д.). Среди процессных показателей, как правило, используются качественные показатели, которые оценивают наличие или отсутствие того или иного элемента в деятельности ответственного руководителя (да/нет).

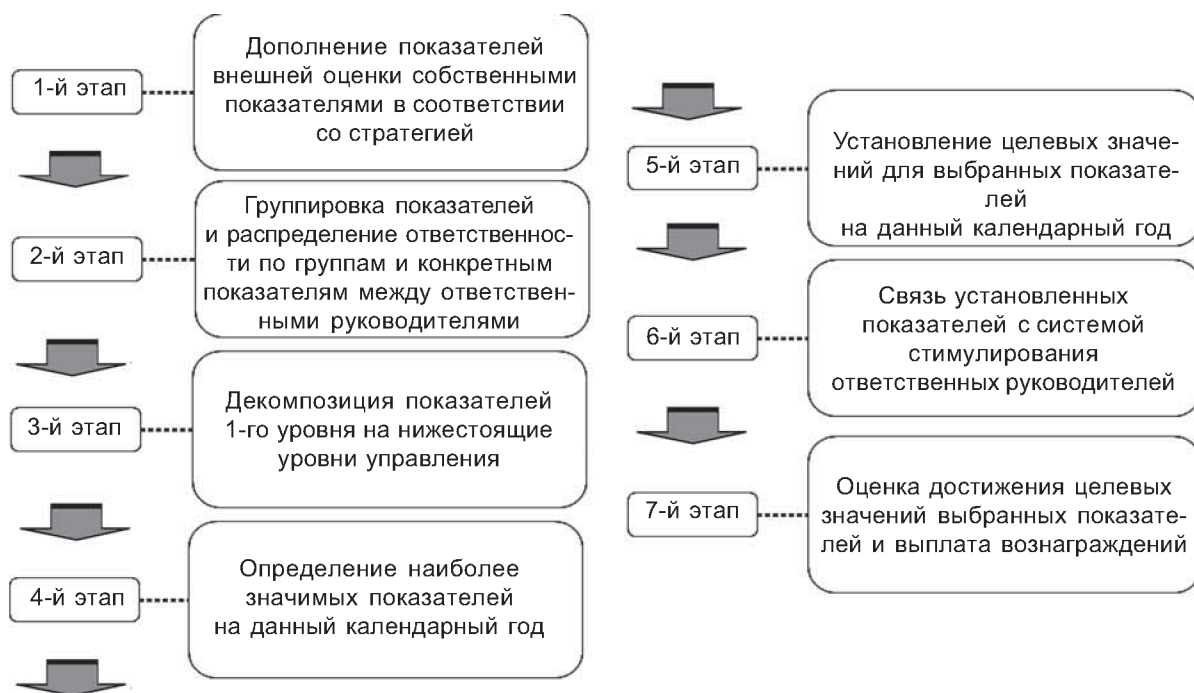


Рис. 2. Этапы работы над созданием системы показателей стимулирования ответственных руководителей



Далее каждый из показателей в отдельности или группа показателей в целом должны быть по возможности закреплены за ответственными руководителями. Процессные показатели, как правило, не нуждаются в корректировке. А вот некоторые результатные показатели могут быть декомпозированы. Декомпозиция, являясь научным методом, позволяет заменить решение одной большой цели или задачи решением серии меньших задач, пусть и взаимосвязанных, но более простых. При осуществлении декомпозиции показателей будет сформирована система показателей нижестоящих уровней.

В качестве примера приведем механизм декомпозиции показателя «Доля научно-педагогических работников (НПР), имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПР вуза», который установлен Минобрнауки России. В таком виде данный показатель не может быть использован в деятельности ответственного руководителя. Для достижения установленного целевого значения данного показателя вузу необходимо разработать и провести комплекс мероприятий, которые будут оцениваться показателями 2-го уровня. Пример декомпозиции данного показателя приведен в табл. 1.

Так, достигнуть данного показателя в текущем календарном году возможно при осуществлении комплекса мероприятий, связанных с привлечением остепененных работников, а также выполнением плана по защитам диссертаций. При этом ответственность за данные показатели распределяется между директорами институтов и проректором по НИР.

Помимо вышеописанного подхода с использованием декомпозиции, показатели 1-го уровня, ответственность за достижение которых воз-

ложена на каких-либо ответственных руководителях, могут напрямую перекладываться или распространяться на нижестоящих руководителей, также формируя показатели нижестоящих уровней. Так, показатель для проректора может трансформироваться в показатель с несколько иной формулировкой для руководителя подразделения: например, показатель 1-го уровня для проректора по НИР — «Количество публикаций в Web of Science в расчете на 100 НПР» трансформируется в показатель нижестоящего уровня для директора института или заведующего кафедрой — «Количество публикаций ППС института/кафедры в Web of Science».

При анализе сформулированных показателей, которых может получиться достаточно большое количество, целесообразно остановиться на наиболее значимых для вуза в данном календарном году и сосредоточить усилия на достижении именно этих показателей. Возможно, это будут показатели, по которым вуз не достигает целевых значений, устанавливаемых, например, государством. При декомпозиции показателей 1-го уровня или их распространении на нижестоящих руководителей следует иметь в виду, что отдельные подразделения имеют потенциал для выполнения одних показателей, а другие — для других. Немаловажным является установление реальных целевых значений для выбранных показателей. Реальными значениями являются достижимые в текущем календарном году значения, за которые может отвечать тот или иной ответственный руководитель.

Целевое значение показателей первого уровня может быть достигнуто только при условии достижения целевых значений показателей нижестоящих уровней. Поэтому в случае

Таблица 1

**Декомпозиция показателя «Доля НПР, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПР вуза»**

Показатель 1-го уровня	Показатели 2-го уровня	Ответственные за достижение показателя
Доля НПР, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПР вуза	Количество вновь принятых на работу работников из числа ППС, имеющих ученую степень кандидата наук Количество ППС, не имеющих ученой степени, подлежащих увольнению Количество ППС, защитивших кандидатские диссертации	Директора институтов
	Количество вновь принятых на работу научных работников, имеющих ученую степень кандидата наук Количество научных работников, защитивших кандидатские диссертации	Проректор по НИР

если ответственность за выполнение конкретного показателя возложена на нескольких руководителей, например, директоров институтов, то для каждого института с учетом реального потенциала по достижению целевых значений должно быть сформировано свое целевое значение показателя, достижение которого в совокупности позволит выполнить общий показатель.

Одним из важнейших этапов работы над показателями является связь установленных показателей с системой стимулирования ответственных руководителей. Система показателей, применяемая во ВГУЭС для стимулирования ответственных руководителей, включает в себя показатели, которые могут применяться в различных составляющих их заработной платы. В табл. 2 показана связь показателей с различными составляющими заработной платы.

Далее подробно остановимся на системе стимулирования проректоров и руководителей основных учебных структурных подразделений, основанной на применении системы различных

показателей в составляющих их заработной платы.

При разработке системы стимулирования проректоров (заместителей ректора) все проректоры ВГУЭС были разделены на две группы. В первую группу вошли первый проректор и проректоры по основной деятельности (проректор по учебной и воспитательной работе, проректор по научно-исследовательской работе, проректор по довузовскому образованию, проректор по инновациям и информатизации), которые в наибольшей степени оказывают влияние на достижение университетом своих стратегических целей и реализацию направлений государственной политики в области образования. Вторая группа включает в себя проректора по экономике и финансам и проректора по административно-техническим вопросам и строительству. Данные проректоры курируют обеспечивающую деятельность университета.

В переменную часть заработной платы проректоров входит премирование по результатам

Таблица 2

**Взаимосвязь процессных и результатных показателей с составляющими заработной платы ответственных руководителей**

Субъекты	Составляющие заработной платы	Показатели или группы показателей
Ректор	Должностной оклад Надбавка за сложность, напряженность и специальный режим работы Премия по результатам работы университета	Средняя заработная плата ППС вуза Контингент обучающихся в вузе  Группа результатных показателей оценки эффективности деятельности вузов Минобрнауки России Процессные показатели депремирования Минобрнауки России
Проректоры	Должностной оклад Премии по результатам работы университета	Средняя заработная плата ППС вуза Процессные показатели депремирования Группа показателей оценки результатов работы университета, сформированных ВГУЭС
Директора институтов системы высшего профессионального образования	Должностной оклад Премии по результатам работы структурного подразделения	Средняя заработная плата ППС института Процессные и результатные показатели института для определения максимального размера ежемесячной премии за предыдущий период Процессные показатели депремирования Результатные показатели института для определения размера полугодовой премии за отчетный период
Руководители основных учебных подразделений системы довузовского образования	Премии по результатам работы структурного подразделения	Процессные и результатные показатели структурного подразделения для определения максимального размера ежемесячной премии за предыдущий период Процессные показатели депремирования Результатные показатели структурного подразделения для определения размера полугодовой премии за отчетный период

работы университета, которое осуществляется по календарным полугодиям. Для проректоров второй группы, которые не оказывают прямого влияния на результаты деятельности вуза, применяется система депремирования с использованием системы процессных показателей. Для этого для каждого проректора в виде константы закрепляется максимальный размер полугодовой премии, и по итогам каждого полугодия проводится оценка выполнения или невыполнения тех или иных процессных показателей. Данный подход можно объяснить тем, что показателем работы проректоров второй группы является в основном качество обеспечивающих процессов, а не результаты основной деятельности университета. Показателями депремирования в этом случае могут быть:

- отсутствие нарушений исполнения поручений по документам;
- отсутствие случаев нарушения сроков предоставления отчетности внешним пользователям;
- отсутствие нарушений действующего законодательства в деятельности курируемых структурных подразделений;
- другие.

Для показателей премирования по результатам работы университета для проректоров первой группы применяются показатели оценки результатов деятельности вуза, сформированные на соответствующий календарный год с установленными целевыми значениями. Данные результатные показатели оценивают деятельность руководителей с позиции достижения стратегических целей университета и выполнения задач государства по развитию образования. По тем направлениям деятельности, по которым уже достигнуты существенные результаты, могут устанавливаться природные показатели, по тем, которые требуют существенно развития, — показатели в абсолютном размере. При определении целевых значений для установления показателей премирования размер премии может определяться в зависимости от абсолютной или относительной величины фактического значения какого-либо из показателей. Установление целевого значения в таком случае не имеет смысла, за исключением случаев, когда может применяться шкала премирования. Установление же целевых значений чаще всего применяется для депремирования: в случае если фактическое значение показателя оказывается ниже установленного целевого, то премия по этому показателю не выплачивается. Например, показатель «*Прирост среднемесячной заработной платы работников*

*университета*» должен оказывать влияние на премию только в том случае, если его фактическое значение выше некоторого целевого значения, за которое можно принять уровень инфляции в регионе. Конкретные примеры показателей премирования для проректоров ВГУЭС первой группы, установленные в 2012 г., приведены в табл. 3.

Заработная плата руководителей основных учебных подразделений (директоров институтов системы высшего профессионального образования и руководителей довузовских подразделений) также зависит от достижения подразделениями тех или иных показателей эффективности работы, которые находятся в сфере их ответственности. Несмотря на достаточную общность в деятельности данных структурных подразделений, во ВГУЭС имеется ряд моментов, носящих специфический характер, что нашло отражения в системах стимулирования данных руководителей. Так, поскольку показатель «*Среднемесячная заработная плата ППС*» является одним из главных показателей оценки результатов работы университета, целесообразно данный показатель со значительным удельным весом переложить на тех ответственных руководителей, которые влияют на него напрямую. Такими руководителями являются директора институтов системы высшего профессионального образования. Влияние на данный показатель можно объяснить также и тем, что ППС является для директора института основным трудовым ресурсом для достижения тех или иных результатов. Таким образом, данный показатель положен в основу формирования гарантированной части заработной платы (установление должностного оклада) для директоров институтов, которая определяется в кратном отношении к среднемесячной заработной плате ППС института.

Должностной оклад руководителей довузовских подразделений не зависит от размеров заработной платы педагогического персонала, а устанавливается в соответствии с профессиональными квалификационными группами и уровнями. Выбранный подход можно обосновать тем, что показатель «*Среднемесячная заработная плата педагогических работников*» не входит в показатели оценки результатов работы университета. Однако, поскольку педагогические работники также являются главным трудовым ресурсом руководителя, данный показатель участвует в формировании переменной части заработной платы руководителей довузовских подразделений, но с существенно меньшим удельным весом.

Показатели премирования по результатам работы университета  
для проректоров первой группы

Проректор	Показатель	Целевое значение	Влияние на размер премии
Проректор по учебной и воспитательной работе	Прирост доходов (средства от приносящей доход деятельности) от ООП ВПО по всем формам обучения, руб.	—	1 % от абсолютного прироста
	Прирост количества студентов, обучающихся в магистратуре, чел.	До 30 человек Свыше 30 человек	Не премируется 2 тыс. руб. за 1 человека
	Количество открытых основных образовательных программ ВПО на иностранном языке, шт.	—	30 тыс. руб. за 1 программу
Проректор по научно-исследовательской работе	Прирост доходов от НИР, руб.	—	1 % от абсолютного прироста
	Количество научных публикаций в Scopus и Web of Science, опубликованных штатными НПР, шт.	—	7 500 руб. за 1 публикацию
Проректор по довузовскому образованию	Прирост средней заработной платы педагогического персонала системы довузовского образования, %	До 5 % Свыше 5 %	Не премируется 10 тыс. руб. за 1 % прироста
	Прирост доходов (средства от приносящей доход деятельности) подразделений довузовского образования, руб.	—	1 % от абсолютного прироста

Переменная часть заработной платы руководителей основных учебных подразделений ВГУЭС включает в себя премирование по результатам работы структурных подразделений. При этом устанавливается два вида премий: *ежемесячные* и премии *по итогам календарного полугодия*. Подход к установлению переменной части заработной платы руководителей основных учебных подразделений включает в себя определение ее размеров с применением соответствующей системы процессных и результатных показателей. При этом максимальный размер ежемесячной премии устанавливается на учебный год дифференцированно для каждого ответственного руководителя с учетом фактических значений показателей за предыдущий период. Такой подход применим для руководителей однородных подразделений, но не применим, например, для проректоров по направлениям деятельности. Перечень показателей и методика расчета максимального размера ежемесячной премии по результатам работы структурного подразделения приведены в табл. 4.

В системе показателей для определения максимального размера ежемесячной премии директоров институтов наибольший удельный вес имеет показатель «*Рейтинг института*», ко-

торый является специфическим интегрированным показателем эффективности работы вуза. Он включает более 20 результатных показателей, которые отражают основные результаты по учебной, научной и инновационной деятельности институтов за предыдущий учебный год.

Несколько иной подход к показателям стимулирования применяется для руководителей структурных подразделений системы *дovuзовского образования* ВГУЭС. Это объясняется тем, что вклад данных структурных подразделений не нашел прямого отражения в сформулированных ВГУЭС группах показателей, за исключением косвенного влияния данных структурных подразделений на качество подготовки абитуриентов и прямого влияния на доходы вуза. Отличительной особенностью стимулирования руководителей является особый набор показателей, позволяющий учесть в системе оплаты труда специфику деятельности данных подразделений, которая связана с особенностями работы школ, лицеев и колледжей. Еще одной немаловажной особенностью функционирования этих структурных подразделений ВГУЭС является их местоположение в городе по отношению к основному кампусу университета. Подразделения системы довузовского образования ВГУЭС расположены



**Показатели для определения максимального размера ежемесячной премии  
руководителям основных учебных подразделений**

Показатель (П)	Целевое значение (Ц) или шкала	Коэффициент для расчета (К)	Методика расчета
<b>Директора институтов системы высшего профессионального образования</b>			
Объем средств от приносящей доход деятельности структурного подразделения, руб.	—	—	$P_{\text{факт}} \times 0,3 \% / 12$
Контингент студентов ООП ОФО ВПО, чел.	—	—	$P_{\text{факт}} \times 5$ руб.
Количество кафедр института, шт.	—	—	$P_{\text{факт}} \times 1000$ руб.
Рейтинг института, балл	—	—	$P_{\text{факт}} \times 100$ руб.
<b>Руководители структурных подразделений системы довузовского образования</b>			
Объем средств от приносящей доход деятельности структурного подразделения, руб.	—	—	$P_{\text{факт}} \times 1 \% / 12$
Общий контингент обучающихся, чел.	Свыше 1000	1,5	Должностной оклад $\times$ К
	800–1000	1,25	То же
	600–800	1	»
	400 – 600	0,75	»
	200–400	0,5	»
	до 200	0,25	»
Количество обучающихся, содержащихся на полном государственном обеспечении, чел.	50	0,1	Должностной оклад $\times$ К $\times P_{\text{факт}} / Ц$
Количество зданий площадью более 1 000 м <sup>2</sup> , шт.	1	0,1	Должностной оклад $\times$ К $\times P_{\text{факт}}$
Количество подчиненных структурных подразделений или укрупненных направлений деятельности структурного подразделения, шт.	1	0,1	Должностной оклад $\times$ К $\times P_{\text{факт}}$
Наличие организации питания обучающихся, да/нет	Да	0,1	Должностной оклад $\times$ К
Наличие собственной охраняемой территории, да/нет	Да	0,1	Должностной оклад $\times$ К
Наличие котельной, да/нет	Да	0,1	Должностной оклад $\times$ К
Наличие общежитий, да/нет	Да	0,2	Должностной оклад $\times$ К

в отдельных зданиях с собственными территориями и общежитиями, поэтому руководители этих подразделений должны обладать навыками ведения хозяйственной деятельности, что находит свое отражение в процессных качественных показателях для определения размеров их заработной платы.

Первый показатель из списка показателей для определения максимального размера ежемесячной премии руководителям довузовских подразделений имеет самый большой удельный вес из всех показателей, что позволяет развивать предпринимательскую инициативу руководителей структурных подразделений и обеспечивать университет дополнительными источниками финансирования на развитие образовательной и научной деятельности. Для данного показателя

целесообразно установить процент от объема доходов, направляемого на заработную плату руководителя. Обратим внимание на то, что вес данного показателя более чем в три раза выше, чем у директоров институтов системы ВПО, которые в большей степени оказывают влияние на другие показатели. Это подтверждает также и то, что показатели структурных подразделений довузовского образования находят свое отражение в показателях оценки результатов деятельности вуза, связанных именно с доходами университета.

Таким образом, результатные и процессные показатели оказывает непосредственное влияние на размер ежемесячной заработной платы ответственных руководителей. При этом рост фактических значений данных показателей в текущем

учебном году приводит к увеличению ежемесячной заработной платы руководителей в следующем учебном году.

Определенный вышеописанным способом максимальный размер ежемесячной премии данным ответственным руководителям может быть уменьшен по итогам ежемесячной оценки результатов деятельности структурных подразделений, которыми руководят данные руководители. При этом применяются показатели депремирования, которые устанавливаются ректоратом на определенный период времени, чаще всего квартал. К таким показателям могут относиться:

— отсутствие случаев неисполнения структурным подразделением приказов и распоряжений ректора и проректоров;

— отсутствие срывов учебных занятий или консультаций преподавателями структурного подразделения;

— выполнение плана стратегического развития структурного подразделения;

— отсутствие жалоб студентов и обучающихся в органы государственной власти благодаря своевременному реагированию;

— выполнение финансового плана по поступлениям денежных средств от приносящей доход деятельности структурного подразделения.

Устанавливается удельный вес каждого из данных показателей, который влияет на депремирование. Другие показатели депремирования могут устанавливаться в зависимости от планов работы данных подразделений и задач университета. В частности, могут применяться разовые показатели, например, «Наличие разработанного комплекта нормативно-методической документации по структурному подразделению». Обратим внимание на то, что предпринимательская инициатива данных ответственных руководителей

Таблица 5

### Показатели полугодового премирования руководителей основных учебных подразделений по результатам работы подразделений

Показатель (П)	Целевое значение (Ц) или шкала	Влияние на размер премии
<b>Директора институтов системы высшего профессионального образования</b>		
Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, выполненных институтом в расчете на 1 штатного ППС, руб.	—	$P_{\text{факт}} \times 1$ руб.
Количество хозяйственных обществ, созданных в соответствии с Федеральным законом № 217-ФЗ от 02.08.2009 г., шт.	—	$P_{\text{факт}} \times 20$ тыс. руб.
Количество свидетельств и патентов на результаты инновационной деятельности, полученных институтом, шт.	—	$P_{\text{факт}} \times 3$ тыс. руб.
Количество публикаций ППС института в Scopus и Web of Science, шт.	—	$P_{\text{факт}} \times 2$ тыс. руб.
Количество преподавателей — иностранных граждан, с которыми заключены трудовые договоры, чел.	—	$P_{\text{факт}} \times 3$ тыс. руб.
Средний балл ЕГЭ студентов института по программам подготовки бакалавров за счет средств федерального бюджета, балл	До 190 190–200 200–210 Свыше 210	Не премируется 10 тыс. руб. 20 тыс. руб. 30 тыс. руб.
<b>Руководители структурных подразделений системы довузовского образования</b>		
Перевыполнение финансового плана по доходам, %	—	$P_{\text{факт}} \times 3$ тыс. руб.
Количество мероприятий, проведенных структурным подразделением с привлечением иностранных партнеров, шт.	—	$P_{\text{факт}} \times 5$ тыс. руб.
Прирост средней заработной платы педагогического персонала структурного подразделения, %	До 5 % Свыше 5 %	Не премируется 1 тыс. руб. за 1 % прироста
Количество реализуемых проектных базовых производственных площадок, шт.	—	$P_{\text{факт}} \times 10$ тыс. руб.
Доля выпускников структурного подразделения, продолжавших обучение на других уровнях образования в университете, %	До 10 % Свыше 10 %	Не премируется $P_{\text{факт}} \times 1$ тыс. руб.

оценивается дважды: при определении максимального размера премии в зависимости от объема доходов и при ежемесячном выполнении финансового плана, что позволяет соблюдать финансовую дисциплину и повышает ответственность руководителей за поступление доходов, ведь данные подразделения, прежде всего, являются доходообразующими для вуза.

Полугодовые премии по результатам работы структурных подразделений выплачиваются руководителям основных учебных структурных подразделений только при наличии конкретных результатов по направлениям деятельности подразделения за текущий период и, в отличие от ежемесячной премии, максимальными размерами не ограничиваются. Показателями премирования в данном случае будут являться показатели эффективности работы университета 1-го уровня, за которые отвечали эти подразделения, или показатели нижестоящих уровней, которые были декомпозированы или переложены на уровень данных подразделений. Примеры некоторых показателей, используемых для премирования руководителей основных учебных подразделений по результатам работы структурных подразделений в 2012 г., приведены в табл. 5.

Подводя итог, отметим, что применение комплексной системы показателей стимулирования ответственных руководителей помогает вузу добиваться тех результатов, которые ставит перед ним государство, а также решать собственные задачи. Подтверждением этого является то, что одна из описанных систем стимулирования руководителей довузовских подразделений, приме-

няемая во ВГУЭС на протяжении трех лет, показала высокие результаты. Стимулирование предпринимательской активности ответственных руководителей позволило за три года увеличить объем средств от приносящей доход деятельности данных подразделений на 60 %. Ежегодно на 15–20 % увеличивается и среднемесячная заработная плата педагогического персонала, имеются и другие значимые общественно полезные результаты. Системы стимулирования проректоров и директоров институтов системы высшего профессионального образования во ВГУЭС применяются только один год, но, по мнению руководства университета, реализация описанных подходов к стимулированию приведет к соответствующим результатам. Следовательно, представленная в статье система стимулирования ответственных руководителей, по мнению авторов, может и должна применяться в государственных вузах, а взаимосвязь размеров оплаты труда ответственных руководителей с результатами работы вуза поможет эффективно достигать поставленных целей.

---

1. Митина О. В., Бедрачук И. А. Разнообразие подходов к материальному стимулированию персонала с целью повышения результативности деятельности вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 4 (80). С. 64–72.

2. Стулов В. И. О формировании системы стимулирования и оценке эффективности деятельности подведомственных Рособразованию учреждений // Там же. 2009. № 4. С. 57–61.